# UNA MIRADA COMPLEJA Y CAÓTICA A LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y SU GESTIÓN

RUTH HARF
ruthharf@gmail.com

# ENTRE LA COMPLEJIDAD Y LA INCERTIDUMBRE

## COMPLEJIDAD

- Conjunto de causas y consecuencias que ponen de manifiesto una dinámica no lineal en los sistemas.
- Un sistema es complejo no sólo porque está formado por elementos heterogéneos sino por su interdependencia.

## INCERTIDUMBRE.

- Falta de conocimiento. Se genera duda e inseguridad.
- Grado de incerteza que acompaña a la toma de decisiones, debido a que el funcionamiento de los sistemas es impredecible e incompleto

# LA COMPLEJIDAD DE LA COMPLEJIDAD

# ¿COMPLEJIDAD EN LOS SISTEMAS?

- Un sistema es complejo no sólo porque está formado por elementos heterogéneos, sino porque las funciones que cumplen esos elementos son interdependientes.
- En consecuencia, cualquier alteración en un componente, a través del conjunto de relaciones, produce modificaciones en todo el sistema.

# ¿DE QUÉ HABLAMOS AL HABLAR DE COMPLEJIDAD?

- Es incertidumbre en el interior de sistemas ricamente organizados.
- Se plantea: no encerrarse en la creencia de que lo que sucede ahora va a continuar indefinidamente.

# INSTITUCIÓN, COMPLEJIDAD Y RELACIONES

- Los sistemas son dinámicos y sus componentes y elementos interactúan entre sí y con su entorno.
- La complejidad de las instituciones no viene dada por la cantidad de sus elementos, sino por la infinidad de sus relaciones.




# INSTITUCIÓN, COMPLEJIDAD Y RELACIONES

# ¿Y LO COMPLEJO?

- Es complejo aquello que no puede resumirse en una palabra maestra, aquello que no puede retrotraerse a una ley, aquello que no puede reducirse a una idea simple.
- La complejidad no sería algo definible de manera simple para tomar el lugar de la simplicidad.
- La complejidad es una palabra problema y no una palabra solución.

# PARADIGMA DE LA SIMPLICIDAD

- En el paradigma de la simplicidad se pretende poner orden en el universo y proscribir al desorden.
- El orden se reduce a una ley, a un principio.
- La simplicidad ve “lo uno” y ve “lo múltiple”, pero no puede ver que lo Uno puede, al mismo tiempo, ser Múltiple.

# PARADIGMA DE LA COMPLEJIDAD

Reconocimiento de los sistemas dinámicos y sus componen-tes

Interacción entre sí y con el entorno

Importan las relaciones que se establecen

Conocimiento de la diversidad y de lo particular

Mundo ni tan estable ni previsible

# LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

- Sistema abierto: relaciones permanentes con entorno sociocultural.
- Sistema integrado: diferentes componentes interrelacionados.
- Sistema complejo: consecuencias del accionar de cada persona: en lo inmediato y particular y también en el conjunto de la escuela y su entorno.

# DESAFÍOS CONTEMPORÁNEOS

- Pasar de una concepción estática y aislada del ser y la sociedad hacia una perspectiva en red: interactiva, dinámica y multidimensional.
- Lograr cambios en el tratamiento global de la información y el conocimiento.
- Apostar a una transformación de los valores y las actitudes, de las emociones y modos relacionales.

# ALGUNAS FUENTES DE COMPLEJIDAD

El ser humano como entidad compleja

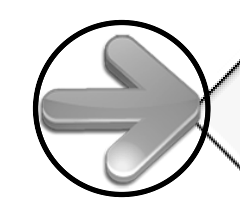
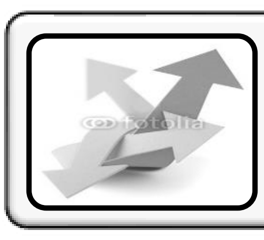
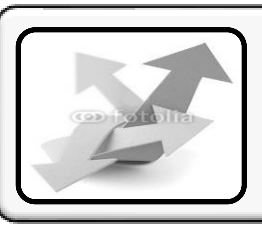
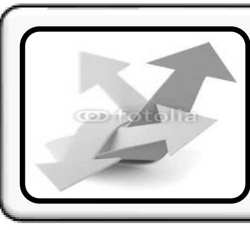
La sociedad en tanto estructura multidimensional

Modalidades organizativas: Control vs. Libertad y pluralidad

Efectos a largo plazo que no son previsibles

Presiones múltiples de ámbitos económicos y políticos

Confluencia de demandas sociales múltiples

| SIMPLICIDAD | | COMPLEJIDAD | |
|---|---|---|---|
|  | Lo determinado |  | Lo indeterminado |
|  | Análisis de las partes en forma fragmentada |  | Análisis de las partes como elementos de una totalidad |
|  | Orden |  | Coexistencia de orden y desorden: caos |
|  | Estabilidad |  | Cambio |
|  | Certezas |  | Incertidumbre |

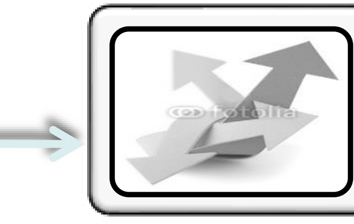
SIMPLICIDAD

COMPLEJIDAD


Dualismo


Procesos integrados en un todo sistémico

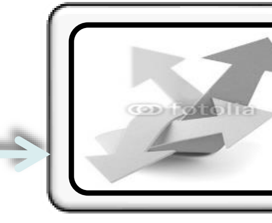

Visión reduccionista


Visión integradora

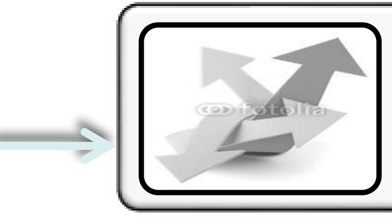

Exclusión de lo aleatorio


Inclusión de las fluctuaciones


Visión entrópica de la realidad: irreversible


Visión sinérgica de la realidad: multicausalidad


Monismo


Pluralismo

# ¿Y HOY?

- El concepto de complejidad se libera del sentido banal de confusión y complicación para reunir las nociones de orden con desorden y de organización con desorganización.
- La complejidad se presenta con los rasgos inquietantes de lo enredado, de lo inextricable, del desorden, la ambigüedad, la incertidumbre...

# PARA EDUCAR HOY …

- El pensamiento complejo es estrategia
- Permite, a partir de una decisión inicial, imaginar un cierto número de escenarios para la acción
- Estos escenarios podrán ser modificados según las informaciones que nos lleguen en el curso de la acción y según los elementos aleatorios que sobrevendrán y perturbarán la acción.

# EL EDUCADOR Y LA COMPLEJIDAD

- La complejidad no es una receta para conocer lo inesperado. Pero nos vuelve prudentes, atentos, no nos deja en la mecánica y la trivialidad aparentes de los determinismos.
- Nos muestra que no debemos encerrarnos en la creencia de que lo que sucede ahora va a continuar indefinidamente.

# LA PRÁCTICA EDUCATIVA Y LA COMPLEJIDAD

- El pensamiento simple resuelve los problemas simples sin mayores problemas de pensamiento.
- El pensamiento complejo no rechaza a la claridad, el orden, el determinismo. Pero los sabe insuficientes, sabe que no podemos programar (garantizar) el descubrimiento, el conocimiento, ni la acción.

# ¿SIRVE LA COMPLEJIDAD?

- No es receta para conocer lo inesperado y controlar la incertidumbre.
- Se requiere prudencia y atención para no quedar en la aparente certeza de los determinismos.
- Comprenderla no resuelve, por sí misma, los problemas, pero es una ayuda para elaborar las estrategias que puedan resolverlos.

# INSTITUCIÓN, COMPLEJIDAD Y RELACIONES

Realidad institucional: vivida y percibida por sus integrantes como imprecisa, indeterminada, incierta, contingente y diversa.

# UNA MIRADA CAÓTICA A LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y SU GESTIÓN

## Una lectura desde la Teoría del Caos

# DESDE LA LINEALIDAD AL CAOS

- En una perspectiva determinista / mecanicista / lineal:
  - Universo: orden total y continuo entre causa y efecto.
  - Predictibilidad y certeza;  simplificación y reduccionismo
  - Interpretación lineal de hechos y sucesos.
- Los sistemas caóticos: son no lineales.
- La Teoría del Caos: cómo lo impredecible puede conducir a lo nuevo.

# CAOS Y VIDA COTIDIANA

- Vida cotidiana: sucesos *aparentemente* aleatorios y desordenados, sin relación alguna entre ellos.
- Se les puede adjudicar una interconexión subyacente y una lógica propia.
- Teoría del caos: aborda ciertos comportamientos impredecibles de los sistemas dinámicos, a los que se llama caos.

# CAOS, ORDEN Y DESORDEN

- Mundo: ni previsible ni determinado
- Tiene aspectos caóticos: la realidad es una "mezcla" de desorden y orden.
- La inestabilidad o la imprevisibilidad no es algo ajeno a la realidad y que le puede “aparecer”. Existen por sí mismas
- Todos los procesos de la realidad humana dependen de un enorme conjunto de circunstancias inciertas**.**

# ¿EL CAOS SE PREDICE?

- Sistemas predecibles: brindan seguridad, al poder anticipar lo que sucederá a continuación.
- De repente, esos sistemas empiezan a desordenarse y caotizarse.
- Eventualmente pueden alcanzar luego una nueva estabilidad.
- Durante el período de desorden son imposibles las predicciones.

# ¿LAS INSTITUCIONES SON UN CAOS?

- ¡¡No nos referimos a que la institución educativa sea un “caos”!!
- Caos: es un término polisémico.
- No se aborda la idea de caos como algo confuso, desordenado, imposible de prever, comprender o aprehender.

# LA TEORÍA DEL CAOS EN LAS INSTITUCIONES

- Institución: entidad viva, cambiante y dinámica.
- Cada elemento interactúa con otros elementos y el sistema funciona como un todo.
- A menudo parece estar en un estado caótico porque su comportamiento es imprevisible.
- Parece imposible saber hacia dónde se mueve el sistema, dentro de determinados límites.

# CONFLICTOS INSTITUCIONALES Y TEORÍA DEL CAOS

- Necesidad: comprender conflictos en las instituciones.
- Teoría del Caos: marco referencial para comprender algunas problemáticas al conducir instituciones educativas.
- Prácticas de gestión que apunten al cambio, la mejora y la innovación.

# CAOS Y TURBULENCIAS

- Teoría del Caos: marco conceptual para comprender las turbulencias, eliminando el carácter negativo que se les adjudica.
- Turbulencias desde una dimensión positiva: posibles productoras de mejoras y cambios.

# CAOS Y TURBULENCIAS

- Muchas veces lo vivido angustiosamente como crisis catastrófica, da lugar a nuevas modalidades de conducción, que sin este imprevisto (o turbulencia) no habrían ocurrido.

# COMPLEJIDAD Y CAOS

- Siglo XXI: demanda “poner en práctica la cultura de la innovación”, mejoramiento de la calidad de sus propuestas.
- A mayor complejidad se  acrecientan los niveles de incertidumbre.
- El caos: es complejidad incontrolada

# CONFLICTOS Y TEORÍA DEL CAOS

- Teoría del Caos: marco referencial para comprender algunas problemáticas al gestionar instituciones educativas.
- Provee recursos para abordar conflictos en instituciones.
- Se propician prácticas de gestión que apuntan al cambio, la mejora y la innovación.

# LAS INSTITUCIONES Y SU CAOS

- Instituciones: son ambientes turbulentos.
- Necesitan una organización “caótica”, tan caótica como el ambiente al que pertenecen.
- Este “caos” permite contar con mayor capacidad de respuesta frente al mundo de hoy.
- Caos no es sinónimo de azar o  mero desorden.

# LA GESTIÓN Y SUS TURBULENCIAS

- Turbulencias: refieren a lo no esperado (visto casi siempre como negativo y opuesto a la posibilidad de buena conducción institucional).
- Necesidad: Conducciones y modalidades de gestión que en sus propuestas posibiliten integrar las turbulencias con las que deben convivir.

# NOS PERMITE …

- Comprender la complejidad del mundo (estable, no estático:  siempre cambiante), sus procesos creadores e innovadores.
- Comprender que cada acción, por pequeña que sea, puede decidir dramáticamente el futuro de cada quien y del colectivo. El mundo está interconectado.

# ¿QUÉ OPINA LA TEORÍA DEL CAOS?

- Que la planificación a largo plazo es muy difícil.
- Que las organizaciones: no alcanzan equilibrio estable y permanente; en forma inesperada se puede producir un cambio dramático.
- Que pueden hacerse pronósticos a corto plazo con mayor exactitud que a largo plazo.
- Que se necesitan estrategias para enfrentar la complejidad y la incertidumbre.

# LA GESTIÓN Y SUS TURBULENCIAS

- Turbulencias: refieren a lo no esperado.
- Necesidad: modalidades de gestión que en sus propuestas posibiliten integrar las turbulencias con las que deben convivir.
- Lo vivido como crisis catastrófica, puede dar lugar a nuevos estilos de conducción, que sin este imprevisto no habrían ocurrido.

# ¿DIRECTIVOS Y DOCENTES EN CAOS?

Necesitan tener en cuenta que:

- Siempre surgirán problemas ligados a la toma de decisiones.
- No se puede asegurar que los resultados serán los previstos.
- Pequeñas acciones o perturbaciones casuales (o causales) suelen tener grandes efectos no esperados

# ¿DIRECTIVOS Y DOCENTES EN CAOS?

- Ya no pueden pensar sólo en procedimientos propios de un sistema lineal para definir estrategias de acción.
- Tendrán que pensar en acciones novedosas y creativas para lograr una adaptación continua.
- Se hará necesario transitar de una concepción de planes detallados y precisos a un estilo mucho más flexible.

# “MIRANDO” EL CAOS

- Mirada determinista: constantemente intentan volver la situación al estado preplaneado.
- Mirada “caótica”: aceptan la existencia de un cierto grado de inestabilidad, y registran que pequeñas acciones pueden acarrear resultados inesperados.
- Conducen una institución que continuamente debe adaptarse a las amenazas y oportunidades que se le presentan.

# MEJORAS, CAMBIOS Y TRANSFORMACIONES

- Toda acción (pensada como cambio) puede disparar, provocar, producir otras acciones, no siempre previstas y planificadas.
- Los cambios, transformaciones, innovaciones no pueden quedar (o se trata de que no queden) en el campo de lo incierto, o del impulso azaroso.

# VELOCIDAD, CAOS Y CAMBIO

- Generan procesos caóticos.
- Brindan oportunidad para actuar de un modo flexible, creativo e innovador.
- Pierden oportunidades quienes  se mantienen en esquemas burocráticos y rígidos.

# ¿Y LA INCERTIDUMBRE?

- Deja de ser amenaza cuando se preguntan: ¿qué está sucediendo ahora que pueda ser oportunidad para construir futuro?
- Se puede apuntar a "las oportunidades, fortalezas y potencialidades" con que cuenta la institución.
- Apreciando ese potencial, pueden surgir los cambios, y la incertidumbre puede convertirse en oportunidad.

# LA “GESTIÓN DE LA INCERTIDUMBRE”

- Buscar sólo la única respuesta a una única cuestión dará como resultado una única decisión posible que encaminará la única acción a llevar a cabo.
- La aceptación de la incertidumbre conduce a quienes gestionan a considerar la aparición de múltiples alternativas de acción.

# LA INCERTIDUMBRE PERMITE …

- Dar tanta importancia a analizar las dificultades que surgen, como a estimular y resaltar los logros que se van alcanzando.
- Contribuir a construir un marco de respeto y  libertad para el surgimiento de diversidad de posturas y opiniones.
- Considerar que establecer un clima de  respeto promueve la participación y la convivencia.

# GESTIONAR CON Y DESDE LA INCERTIDUMBRE

Tomar como un valor esencial
la autorrealización profesional

Pensar opciones
alternativas
antes de actuar.

Informar
adecuadamente
propuestas y
modificaciones.

Evitar el impulso tanto
como
el estereotipo.

Organizar tiempos
institucionales con
lógica y racionalidad.

Tener en cuenta plazos
posibles y no solo plazos
deseados.

# PRIORIZAMOS …

- Equilibrar esfuerzos individuales convirtiéndolos en propuestas compartidas.
- Potenciar posibilidades en los equipos de trabajo.
- Valorar el proponer por sobre el exigir.
- Entender que se apunta a impulsar y no a imponer.

# EL ESTILO DE GESTIÓN DEBERÍA:

- Ser flexible y abierto,
- Estar atento a las características (turbulencias) de las situaciones que se van presentando,
- Preguntarse cómo incorporarlas y no cómo evadirlas o ignorarlas (muchas veces inútilmente)

¡¡¡ MUCHAS GRACIAS !!!

Ruth Harf
ruthharf@gmail.com